



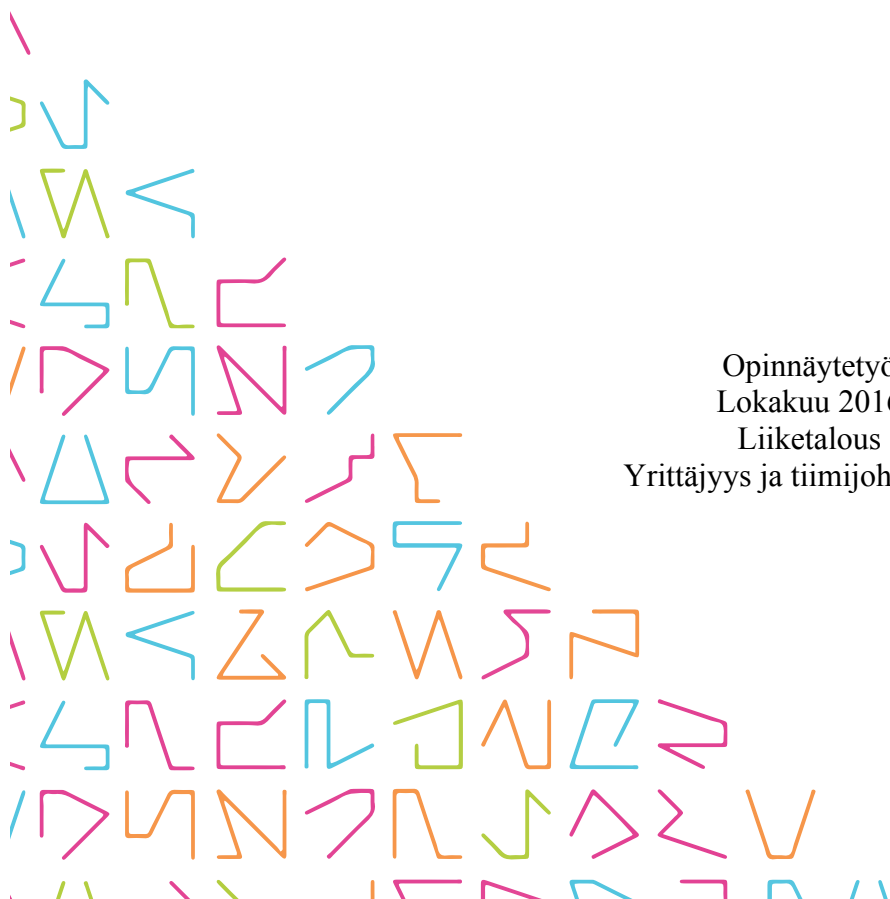
TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## **Luota ja yhdistä!**

### Johtajan vaikutusmahdollisuudet työkuulttuurin kehittämiseen

Effiina Jalonen

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2016  
Liiketalous  
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous  
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

JALONEN EFFIINA:

Luota ja yhdistä!

Johtajan vaikutusmahdolliset työkuulttuurin kehittämiseen

Opinnäytetyö 46 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Lokakuu 2016

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda edellytykset kohdeyrityksen työkuulttuurin kehittämiseksi.

Tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen tämän hetkisen työkuulttuurin tilaa ja löytää kehityskohtia, joihin tarttumalla kohdeyritys pystyy yhtenäistämään työyhteisön toimintatapoja, sekä kehittämään työyhteisöä ja –kuultuuria entistä paremmaksi. Teoreettisena viitekehystenä käytetään Great Place to Work –instituution kehittämää Culture Audit –viitekehystä, joka kuvaa kuulttuurin johtamisen yhdeksää osa-aluetta.

Toimivassa työkuulttuurissa ihmiset kokevat, että heitä arvostetaan ja heistä välitetään. He saavat toteuttaa itseään ja intohimoaan, sekä kokea onnistumisen tunteita ja heillä on mahdollisuuksia saavuttaa tavoittelemiaan asioita. Toimiva työkuulttuuriin liittyvät niin organisaation ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät: yrityksen johto, työntekijät sekä asiakkaat ja muut sidosryhmät. Teoriaosuudessa käsitellään luottamusta työkuulttuurin perustana, työkuulttuurin johtamista, sekä kehittämistä.

Tutkimusosuudessa opinnäytetyön tekijä haastatteli kohdeyrityksen työntekijöitä ja selvitti heidän kokemuksiaan tämän hetkisen työkuulttuurin tilasta. Yksilöhaastattelujen tulosten perusteella kohdeyrityksen kehittämisalueita olivat kahden esimiehen periaate sekä viestintä. Pohdintaosuudessa opinnäytetyön tekijä mietti kehitystoimenpiteitä ja mahdollisia ratkaisuja kohdeyrityksen haastealueisiin.

---

Asiasanat: työkuulttuuri, johtaminen, työkuulttuurin johtaminen, työkuulttuurin kehittäminen, yrityskuulttuuri

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Entrepreneurship and Team Leadership

JALONEN EFFIINA:

Trust and Unite!

The Manager's Possibilities to Develop the Working Culture

Bachelor's thesis 46 pages, appendices 3 pages

October 2016

---

The objective of this thesis was to create the conditions for developing the working culture in the case organization.

The aim was to investigate the state of the present working culture in the case organization and to find development targets, through which the case organization can unify the working practices and improve the working culture in the work community. The theoretical framework was the Culture Audit model and its nine sectors, developed by the institute Great Place to Work.

In a functional working culture people feel that they are respected and cared about. They can fulfill their passions and experience success, and they have possibilities to achieve their goals. The organization's internal and external factors such as company management, employees, customers and other stakeholders relate to the organization's working culture. The theoretical part covered trust as the base of working culture, and the management and development of working culture.

In the empirical part the employees of the case organization were interviewed and their experiences of the present state of the working culture were studied. The development targets of the case organization were found in the management and communication. The discussion part pondered on the development measures and possible solutions for the challenges in the case organization.

---

Key words: working culture, management of working culture, development of working culture, company culture

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	LUOTTAMUS TYÖKULTTUURIN PERUSTANA.....	8
3	TYÖKULTTUURIN JOHTAMISEN OSA-ALUEET .....	10
3.1	Valitseminen .....	10
3.2	Innostaminen.....	11
3.3	Viestiminen .....	13
3.4	Kuunteleminen.....	15
3.5	Kiittäminen .....	16
3.6	Kehittyminen.....	17
3.7	Välittäminen.....	18
3.8	Juhlistaminen .....	21
3.9	Jakaminen .....	22
4	TYÖKULTTUURIN KEHITTÄMINEN.....	24
5	KVALITATIIVINEN TUTKIMUS TUTKIMUSMENETELMÄNÄ.....	27
5.1	Teemahaastattelu.....	27
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	28
6.1	Haastateltavien valinta.....	28
6.2	Tutkimusaineiston analysointi .....	28
7	TUTKIMUSTULOKSET JA TYÖKULTTUURIN NYKYTILA TEEMOITTAIN KOHDEYRITYKSESSÄ.....	29
7.1	Innostaminen.....	29
7.2	Viestintä .....	30
7.3	Kuuntelu.....	32
7.4	Kiittäminen .....	33
7.5	Kehittyminen.....	34
7.6	Välittäminen.....	35
7.7	Juhlistaminen .....	36
7.8	Jakaminen .....	37
8	YHTEENVETO KOHDEYRITYKSEN TYÖKULTTUURIN HAASTEISTA .....	39
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	40
	LÄHTEET .....	43
	LIITTEET .....	44
	Liite 1. Teemahaastattelulomake.....	44
	Liite 2. Tutkimustiedote .....	45
	Liite 3. Suostumuslomake .....	46

## 1 JOHDANTO

Johtaminen ja ryhmädynamiikan tarkastelu on aina ollut minua kiinnostavia aiheita. Olen tanssin kautta kuulunut moneen eri joukkueeseen ja ryhmään ja olen toiminut myös kapteenina ja valmentajana. Toisessa ryhmässä emme saavuttaneet juuri mitään meriittejä, mutta toisen tiimin kanssa voitimme kaikki kilpailut, joihin osallistuimme ja lopulta Euroopan mestaruuden. Näiden kokemusten kautta olen alkanut miettiä, mikä tekee toisesta joukkueesta voittavan ja miksi kaikki tiimit eivät saa itsestään irti parasta mahdollista suoritusta? Mitkä ovat ne tekijät, jotka vievät toisen tiimin pidemmälle kuin muut?

Työelämässä tämä tarkoittaa voittavaa työyhteisöä. Miten arjessa työyhteisö saadaan toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla – tuottavasti ja niin, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on hyvä olla? Kyse ei ole niinkään työhyvinvoinnista, vaan koskettaa laajemmin koko työyhteisön toimintaa – koko työkulttuuria. Siksi tämän opinnäytetyön aiheeksi valikoitui työkulttuuri ja sen kehittäminen johtajan näkökulmasta. Millainen on toimiva työkulttuuri, miten sitä johdetaan ja miten sitä voi kehittää? Opinnäytetyön tarkoitus on vastata näihin kysymyksiin.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Satakunnan sairaanhoitopiiri ja tarkemmin määriteltynä yksi Satakunnan sairaanhoitopiirin asumisyksiköistä, joka toimii tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä. Kohdeyritys on suhteellisen nuori yksikkö ja työyhteisön jäsenet tulevat erilaisista lähtökohdista ja taustoista. Opinnäytetyön tavoitteena on avata kohdeyritykselle heidän tämän hetkisen työkulttuurin tilaa ja löytää kehityskohtia, joihin tarttumalla kohdeyritys pystyy yhtenäistämään työyhteisön toimintatapoja, sekä kehittämään työyhteisöä ja –kulttuuria entistä paremmaksi.

*”Esimiehistä luopunut suomalaisyritys kerää palkintoja”* (Helsingin Sanomat 10.2.2015)

*”Euroopan paras työpaikka: tamperelainen Vincit”* (Yle uutiset 17.6.2016)

*”Vincit pörssiin että heilahtaa”* (Taloustaito 28.9.2016)

Muun muassa näin otsikoidaan tamperelaisen ohjelmistotalo Vincit Oy:n menestystä eri medioissa. Vincit Oy on voittanut kolme kertaa putkeen Suomen parhaan työpaikan palkinnon Great Place to Work –instituution tutkimuksissa. Syy, minkä ansiosta Vincit Oy on ansainnut palkintonsa, on omanlaisen ja jatkuvasti kehittyvä johtamismalli sekä työkuulttuuri. Vincit Oy:ssa on sata työntekijää, mutta vain kaksi pmoa. Työntekijöillä on mahdollisuus ottaa vastuuta ja itsensä johtaminen on olennainen taito työkuulttuurissa. (Kuitunen 2016.)

Vincit Oy:n menestystarinan kautta tutustuin tarkemmin palkintoja vuosittain jakavaan Great Place to Work –instituutioon, jonka Suomen osaston puheenjohtaja Asta Rossi on kirjoittanut muun muassa kaksi kirjaa työkuulttuurista ja sen kehittämisestä. Great Place to Work –instituutio on kehittänyt Culture Audit –viitekehiksen, joka kuvaa kuulttuurin johtamisen yhdeksää osa-aluetta. Culture Audit –viitekehys toimii tämän opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä ja kohdeyrityksen työkuulttuuria tarkastellaan Culture Auditin kautta.

Culture Auditin osa-alueet ovat johtamisen teemoja, jotka tunnetaan jokaisessa organisaatiossa. On kuitenkin tutkittu, että parhaissa työpaikoissa johtaminen erottautuu tavallisista työpaikoista juuri näillä osa-alueilla. Parhaissa työpaikoissa näitä yhdeksää osa-aluetta sekä johtamista toteutetaan radikaalisti eri tavalla kuin muissa organisaatioissa. (Rossi, 2012, 42-43.)



KUVA 1 Culture Audit (Great Place to Work.)

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytetään kahta eri käsitettä erilaisista yrityskulttuureista – kaupankäyntikulttuuria ja giftwork-kulttuuria, ja verrataan niitä toisiinsa. Nämä yrityskulttuurin muodot asettuvat kulttuurien ominaisuuksia vertaillen vastakkaisiin päihin ja edustavat täysin erilaisia yrityskulttuurin muotoja. (Rossi, 2012, 39.)

Kaupankäyntikulttuuri tarkoittaa yrityskulttuuria, jossa johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden vuorovaikutusta leimaa vastineelliset vaihtokaupat: ihmisiä kohdellaan yksittäisinä tapauksina ja heihin investoidaan minimimäärä resursseja. Kaupankäyntikulttuuria luonnehtii tavanomaisuus, persoonattomuus sekä irrallisuus. (Rossi 2012, 39-40.)

Giftwork-kulttuuri tarkoittaa yrityskulttuuria, jossa johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden vuorovaikutus ylittää tavanomaiset odotukset. Ihmisiä kohdellaan yksilöinä ja henkilökohtaisesti, jolloin vuorovaikutuksesta jää myönteinen tunne ja kokemus erityisyydestä. Giftwork-kulttuuria luonnehtii anteliaisuus, ainutlaatuisuus, henkilökohtaisuus sekä kokonaisvaltaisuus. (Rossi 2012, 39-40.)

## 2 LUOTTAMUS TYÖKULTTUURIN PERUSTANA

Organisaatioluottamus tarkoittaa henkilöstön ja työyhteisön, esimiesten ja hallituksen sekä sidosryhmien välistä luottamusta. Organisaatioluottamus on erityisen merkittävä työntekijöille, koska se ilmentää henkilökunnan odotuksia työnantajan toimintaa sekä aikomuksia kohtaan. Henkilöityvä organisaatioluottamus näkyy esimerkiksi työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden ja esimiesten välillä. Ei-henkilöityvä luottamus kohdistuu organisaatioon eli esimerkiksi prosesseihin, strategiaan, työnantajakuvaan sekä johtamisen käytäntöihin. (Pentikäinen 2014, 137-138.)

Luottamus on edellytys työviihtyvyydelle ja tyytyväisyydelle ja se syntyy ainoastaan ihmisten välisen yhteistyön, vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen vaikutuksesta (Lehtinen 2014).

Luottamus liittyy olennaisesti ihmisen kokemukseen turvallisuudesta. Ihminen on psyyko-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus. Alkukantainen vaistomme suojelee meitä vaaroilta ja rohkaisee meitä toistamaan toimintatapoja, jotka tuottavat meille hyötyä ympäristössä, jossa elämme ja toimimme. Jos kohtaamme vaaran, puolustusreaktiomme tulee esiin. Jos taas tunnemme olomme turvalliseksi, pystymme luottamaan muihin ja tekemään yhteistyötä. (Sinek 2013, 14.)

Työkulttuurissa tämä tarkoittaa, että kun luotamme toisiimme, tunnemme olomme turvalliseksi työyhteisössä. Johtajan tehtävä on suojella organisaatiota sisäisiltä yhteenotoilta ja riidoilta, joilla on negatiivisia vaikutuksia työkulttuurille ja ihmisten hyvinvoinnille. Jos ihmisten täytyy hallita organisaation sisäisiä vaaroja, organisaatio ei pysty selviytymään ulkopuolelta tulevista haasteista. Hyvä luottamus luo organisaation sisälle turvallisuuden tunnetta, joka edistää ihmisten välistä yhteistyötä ja auttaa selviytymään organisaation ulkopuolelta tulevilta vaaroilta. (Sinek 2013, 14.)

Turvallisuuden tunteen lisäksi luottamuksen osatekijöitä ovat avoimuus, arvojen yhteneväisyys, yhdenmukaiset toimintaperiaatteet, osaamisen arvostaminen sekä välittämisen tunne. Näin ollen työntekijän ja organisaation arvojen tulee olla yhteneväiset ja perustua samaan arvomaailmaan. Jokaista työkaveria tulee kohdella oikeudenmukaisesti ja samanarvoisesti. Työntekijöillä tulee myös olla tunne siitä, että heitä ja heidän osaa-



mistaan arvostetaan. Lisäksi työntekijän tulee kokea olonsa turvalliseksi ja että hän on tärkeä juuri sellaisenaan. (Lehtinen 2014.)

Ansaitakseen työntekijöiden luottamuksen, organisaation johdon on kohdeltava heitä tasa-arvoisinä ihmisinä. Luottamusta on ensin jaettava, ennen kuin sen voi ansaita. (Sinek 2013, 11.)

Luottamuksen ja avoimuuden lisääminen työyhteisössä vaatii kokonaisvaltaista toiminnan kehittämistä. Kehityksen tulee alkaa organisaation esimiesten ja johtoportaan esimerkkien kautta. Sen myötä luottamus ja avoimuus leviää vähitellen koko organisaatioon. (Lehtinen 2014.)

Luottamusta kehitetään nimenomaan tekojen kautta. Pentikäisen (2014) mukaan luottamuksen rakentaminen on avointa keskustelua ja kuuntelua, toisten arvostamista, lupauksista kiinni pitämistä, yhteistyötä, päätöksiä, asennetta ja tekoja paremman elämän ja toiminnan puolesta. (Pentikäinen 2014, 75.)

Sanojen ja tekojen tulee tukea toisiaan. Jos niiden välillä tulee ristiriita, luottamus ei pysty kehittymään, koska sanojen tarkoitus voi muuttua päinvastaiseksi. Tekojen avulla joko vahvistetaan sanoja tai paljastetaan ristiriitoja. (Pentikäinen 2014, 76.)

Nykyajan organisaatiot tarvitsevat sellaista johtajuutta, jolla rakennetaan luottamusta erityisesti työyhteisön sisälle, koska ihmiset muodostavat yhteisön, joka kulkee samoja tavoitteita kohti. Johtajan merkitys työyhteisöä palvelevana henkilönä tulee Pentikäisen mukaan tulevaisuudessa korostumaan. Johtajan rooli on olla yksi yhteisön jäsenistä ja pitää huolta yhteisöstä. Palvelevan johtajan tehtävä on poistaa esteitä, jotka hidastavat yhteisön jäseniä tekemästä työtään, sekä saada ihmiset toimimaan hyvässä yhteistyössä toistensa parhaaksi. (Pentikäinen 2014, 151.)

### 3 TYÖKULTTUURIN JOHTAMISEN OSA-ALUEET

Great Place to Workin kehittämän Culture Audit-viitekehyksen keskiössä on luottamus. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyy innostaminen, kuunteleminen sekä viestiminen. Tulokselliseen yhteistyöhön liittyy puolestaan jakaminen, valitseminen sekä juhliminen ja parhaansa antamiseen liitetään välittäminen, kiittäminen sekä kehittyminen.

#### 3.1 Valitseminen

Jokainen uuden työntekijän valinta muokkaa organisaation kulttuuria. Jokainen uusi työntekijä tuo mukanaan osaamisensa lisäksi myös muutoksen yrityskulttuuriin. Siksi rekrytointipäätösten kautta joko luodaan perustaa vahvalle kulttuurille tai horjutetaan muuta toimintaa ja johtamista. Jos työntekijällä ja yrityksellä ei ole yhteistä arvoperustaa, rakennetaan työyhteisöä, jolla ei ole kunnianhimoa ja pahimmassa tapauksessa työpaikalla käydään ”vain töissä.” Yhteiset arvot siis edistävät työntekijöiden yhteistyötä. (Rossi 2012, 63.)

Parhaistakaan ammattilaisista ei saada heidän koko potentiaaliaan käyttöön, jos yrityksen olemassa olevaa kulttuuria ei ole käytetty perustana rekrytoinnissa. Tässä tilanteessa ei ole selvää mille pohjalle yhteistyö rakennetaan tai miten ja mihin heidän olisi tarkoitus tässä työyhteisössä osaamistaan käyttää. (Rossi 2012, 63.)

Työyhteisöön sopeutumisen edellytys on, että ihminen suhtautuu myönteisesti toisten ihmisten kanssa olemiseen ja saa siitä myönteistä energiaa. Työyhteisössä toimimisen yksi osatekijä on velvollisuudentuntoisuus työyhteisöä kohtaan eli halu tehdä oma osansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokaisen työyhteisön jäsenen on myös oltava valmis noudattamaan työyhteisön sääntöjä. (Sundvik ym. 2006, 152-153.)

Organisaatioiden kannattaa palkata sellaisia ihmisiä, jotka sopivat yrityksen kulttuuriin ja joilla on mahdollisuus kehittyä siinä ja kehittää sitä myös eteenpäin. Tällaisten työntekijöiden kautta organisaation brändi ja kulttuuri näkyvät toivotulla tavalla myös asiakkaille. Yrityskulttuurin kautta rakentuu aito ja kestävä brändi. Työntekijöiden valinnassa ei kannata tehdä kompromisseja, sillä asiaosaaminen ei riitä, jos henkilö ei sovi organisaation kulttuuriin. (Rossi 2012, 66.)

Onnistunutta rekrytointia edellyttää, että organisaatio tuntee oman kulttuurinsa. On pohdittava, johdetaanko yritystä arvojen kautta ja miten rakennetaan johdonmukainen kokonaisuus aineellista (etuudet, palkitseminen) sekä aineettomista (esimiestyö, innovointi) kulttuurin osista. Organisaation tulee myös pohtia, pitäisikö jokaisen työntekijän tehtävät kytkeä selkeästi yrityksen visioon. (Rossi 2012, 67.)

Tavanomaisessa kaupankäyntikulttuurissa rekrytoidaan ihmisiä vaadittavan kokemuksen ja taitojen perusteella. Giftwork-kulttuurissa puolestaan rekrytoidaan ihmisiä, joiden arvot ovat linjassa organisaation arvojen kanssa ja joilla on mahdollisuus kasvaa ja menestyä organisaation mukana. Organisaation kannattaa siis harkita, onko kokenein kandidaatti aina parempi kuin oppimishaluinen ja potentiaalinen henkilö. (Rossi 2012, 69.)

Perehdytys määrittää työpaikan ja työntekijän suhdetta koko työsuhteen ajan. Hyvällä perehdytyksellä varmistetaan, että uudet työntekijät saavat organisaatiossa parhaan mahdollisen alun. Perehdytyksen kautta luodaan perusta suhteelle johdon, tiimin ja kollegojen kanssa. Parhaimmillaan perehdytys ei perustu pelkään työn sisällön esittelemiseen, vaan on kokonaisvaltainen tapa toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi. (Rossi 2012, 73.)

### **3.2 Innostaminen**

Innostavan työkulttuurin ansiosta työntekijä haluaa omasta tahdostaan tehdä parhaansa organisaation eteen. Ilman innostusta työntekijä käyttää vain välttämättömän määrän voimavarojaan töiden tekoon ja työ muuttuu rahan vaihtokaupaksi. (Rossi 2012, 90.)

Kansainvälisen tutkimuksen mukaan vain 33 % ihmisistä on innostunut työstään. 49 % ihmisistä ovat ”vain töissä täällä” ja 18 % ihmisistä ovat avoimesti tyytymättömiä työhönsä. Organisaation kannattaa siis miettiä miten juuri heidän työntekijänsä ovat jakautuneet näihin kolmeen ryhmään, onko organisaatiolla varaa siihen, että kaikki työntekijät eivät halua antaa parastaan ja minkä ryhmän työntekijät ovat kontaktissa asiakkaihin. (Rossi 2012, 91.)

Innostavan kulttuurin avulla on mahdollista muuttaa työntekijöiden kokemus omasta työstään esimerkiksi arvojohtamisen avulla. Vaikka yrityksen arvoja ei olisi muodollisesti kirjattu ja määritelty, työkulttuurin arvot näkyvät päätöksenteossa sekä arjen toiminnoissa. Toinen edellytys innostamiselle on erityisesti johdon ihmiskuva eli nähdäänkö jokainen työntekijä positiivisen ihmiskuvan kautta henkilönä, jolla on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä. Tämä onnistuu ainoastaan silloin kun esimies ja organisaation johto luottaa työntekijöihinsä, koska ilman luottamusta ei voi innostaa. (Rossi 2012, 92.)

Luottamuksen puute on vakava este yrityskulttuurin rakentamisessa ja sellaisessa tilanteessa on vain kaksi ratkaisua: Joko esimies päättää luottaa ja johtaa sen mukaisesti tai vaihtaa työntekijää. Esimies ei voi toimia parhaana mahdollisena johtajana ihmiselle, johon ei luota ja on myös epäoikeudenmukaista työntekijälle, jos hän ei saa esimieheltä täyttä tukea. (Rossi 2012, 93.)

Innostavassa työkulttuurissa ihmisten potentiaalista saadaan suurempi osa käyttöön. Kaupankäyntikulttuurissa liiketoiminnalliset tavoitteet toimivat yritystä ohjaavina tekijöinä. Giftwork-kulttuurissa puolestaan yrityksen isomman mittakaavan merkitys maailmassa toimii innostamisen pohjana. Pelkkä viestintä ei siis synnytä työlle merkitystä vaan kulttuuria ja arvoja vahvistavien tapojen kautta eletään yhdessä kohti organisaation missiota. (Rossi 2012, 94.)

Tavallisia organisaatioita ohjaa tavoitteet, jotka jalkautetaan työyhteisöön ja toteutetaan johtamisjärjestelmän avulla. Sen sijaan hyvässä työpaikassa eteenpäin ajava tekijä on unelmat, joissa halutaan tehdä maailmasta parempi paikka yrityksen päättämillä tavoilla ja rakentaa menestys innostavalle kulttuurille. (Rossi 2012, 95.)

Innostavan työkulttuurin luomiseksi johdon ja esimiesten kannattaa pohtia omia unelmiaan, sitä minkä arvojen pohjalta toimitaan, millä yhteisillä työkaluilla jokainen johtoryhmän jäsen luo innostavaa yrityskulttuuria, tarvitaanko kehittymisen pohjaksi yhteisen vision lisäksi jokaisen työntekijän oma visio, pääsevätkö työntekijät toteuttamaan intohimoa työssään sekä sitä, miten organisaation missiota eletään työyhteisössä. (Rossi 2012, 106.)

### 3.3 Viestiminen

Rossin (2012) mukaan viestiminen on tärkein hyvän työpaikan osa-alueista. Viestintää käytetään johtamisen jokaisessa osa-alueessa, oli kyse sitten organisaation sisäisestä tiedonkulusta, uusien toimintatapojen jalkauttamisesta tai asiakkaan kanssa kommunikoinnista. (Rossi 2012, 120.)

Viestintää on mahdollista kehittää huipputasolle asti riippumatta organisaation koosta. Organisaation tulee nähdä viestinnän keskeinen merkitys suorituskyyvylle ja uskoa sisäisen viestinnän kehityspotentiaaliin. Kyse on loppujen lopuksi siitä, miten viestintää tehdään organisaation sisällä. (Rossi 2012, 122.) Pienet ja tiiviit organisaatiot tarvitsevat erilaista viestintää kuin isot ja hajallaan työskentelevät organisaatiot.

Avoin viestintä ei ole pelkästään tiedon välittämistä vaan sen avulla voidaan luoda ja vahvistaa luottamusta ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Viestijä asettaa aina itsensä alttiiksi, joten avoin tiedonkulku on aina henkilökohtainen riski. Tämän takia avoimuus koetaan luottamuksen osoituksena, sillä viestin vastaanottajat tiedostavat tämän viestijän ottaman riskin. (Rossi 2012, 122.)

Läsnä oleva vuorovaikutus tarkoittaa kykyä keskittää koko huomio sen hetkiseen tilanteeseen ja ihmisiin. Joustavuus, spontaanius ja vastaanottokyky korostuvat läsnäolossa jolloin on mahdollista nähdä vaihtoehtoisia etenemistapoja ja muuttaa omaa näkemystään asioista. Läsnä olevan vuorovaikutuksen avulla työkulttuurilla on mahdollisuus kehittyä, koska läsnä oleva ilmapiiri kehittää luovuutta, myönteisiä ihmissuhteita ja positiivista energiaa. (Salmimies & Ruutu 2013, 114.)

Työkulttuuriin kannattaa luoda täysin avoimet toimintatavat, jotta viestintä ja sen käytännöt saavat merkityksen ja että työntekijät näkevät viestinnän nimenomaan avoimuuden tuottajana. Ei silti riitä, että esimerkiksi johtoryhmän kokouspöytäkirjan antaa kaikille luettavaksi, koska viestiminen vain viestimisen vuoksi ei anna viestin saajille merkitystä. Käytännössä tehokkaaseen viestintään liittyy kolme eri tasoa: Puhuminen, kuunteleminen ja osallistuminen. Puhuminen on käytännössä tiedon jakamista ja edistää tietoisuutta asioista. Kuunteleminen tarkoittaa keskustelua kasvotusten sekä kysymyksiin vastaamista ja edistää asian merkitystä työlle ja käytännön vaikutuksia. Osallistuminen

tarkoittaa palautteenantoa sekä työntekijöiden ehdotusten ja ideoiden tavoittelua ja edistää sitoutumista ja osallistumista. (Rossi 2012, 123-124.)

Viestintää pidetään usein pelkkänä tiedonjakamisena, jos organisaatiossa ei ole vahvaa viestinnän kulttuuria. Tässä tapauksessa viestintä tapahtuu organisaatiossa vain ylhäältä alaspäin. Yhdenmukainen johtaminen on edellytys avoimen ja vahvan viestimisen kulttuurille. Sekä ylin johto, että esimiehet ovat vastuussa viestinnästä. (Rossi 2012, 125.)

Tavallisessa kaupankäyntikulttuurissa tietoa jaetaan vain tarvittaessa ja viestintä tapahtuu usein viestintäosaston kautta. Giftwork-kulttuurissa puolestaan tietoa jaetaan usein ja kokonaisvaltaisesti monin eri keinoin, jotta työyhteisön jäsenillä on ymmärrys siitä, miten he voivat vaikuttaa organisaation menestykseen. Johdon viestintä on henkilökohtaista ja kehittää esimerkin kautta avoimen viestinnän kulttuuria. Hyvässä työpaikassa viestintä on jokaisen työyhteisön jäsenen tehtävä. Viestinnän keinot nähdään laajasti: tehokasta viestintää voi tehdä esimerkiksi yhteisöllisesti, hauskesti tai visuaalisesti. Hyvässä työpaikassa ymmärretään myös, että viestinnässä ei ole kyse viestin pituudesta, vaan avoimuudesta ja viestin merkityksellisyydestä. (Rossi 2012, 127-128)

Organisaation johdon kannattaa miettiä uskovatko he, että työntekijät tekevät parhaansa kun heille antaa vapauden, onko organisaatiossa vakioprosessia jolla viestitään päätöksiä, kuinka suuri osa työajasta on viestimistä, onko jotain konkreettisia käytäntöjä tai työkaluja, joilla yrityksen toiminnasta voisi tehdä avointa ja läpinäkyvää, onko olemassa säännöllisiä käytäntöjä työntekijöiden kohtaamiseen, mitä muita viestintäkeinoja käytätte perinteisten viestintäkanavien lisäksi. (Rossi 2012, 136.)

Ammattitaitoinen esimies on aidosti kiinnostunut toisten mielipiteistä ja ajatuksista ja osaa hyödyntää niitä tulevaisuuden käytännöissä. Esimiehen tulee myös olla kärsivällinen ja pyrkiä ymmärtämään asioita useista eri näkökulmista ennen kuin tekee päätöksiä. Ammattitaitoinen esimies osaa myös ottaa vahvatkin tunneilmaisut rauhallisesti vastaan ja menemättä niihin itse mukaan (Salmimies & Ruutu 2013, 115.)

### 3.4 Kuunteleminen

Kuunteleminen on suora kanava tuottavuuden nostoon organisaatioissa. Organisaation johdon tulee päättää halutaanko, että ihmiset tekevät tehtäviä, joita heiltä pyydetään, vai halutaanko, että ihmiset auttavat organisaatiota menestymään oma-aloitteisesti ja luovilla tavoilla. (Rossi 2012, 150.)

Vastuunottoa ja osallistumista edistää kuunteleminen, joka ei ole aina helppo tehtävä. Kuuntelemisen kaksi estettä on johtajan ajan puute sekä se, että vaikka kuunneltaisiin, työntekijöiltä ei tule ideoita tai ehdotuksia. Ensimmäisen ongelman kohdalla tulee pohdita, kuka päättää johtajan ajankäytöstä - johtaja itse. Johtajalla ei luonnostaan ole aikaa, vaan sitä on tehtävä valintojen avulla. Kun johtaja arvostaa ja luottaa porukkaansa ja heidän ammattitaitoonsa, on helpompi jakaa vastuuta työntekijöille. Tämän myötä työntekijät saavat mahdollisuuden tulla kuulluksi, vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon. Toisen esteen kohdalla kyse ei niinkään ole siitä, mitä tehdään, vaan miten se tehdään. Ideoita ja ehdotuksia voi kerätä monin eri tavoin, joista ensimmäinen kokeiltu tapa ei välttämättä olekaan toimivin. Ensimmäisen epäonnistuneen ideointikokeilun jälkeen ei kuitenkaan tulisi luovuttaa, koska uudet toimintatavat ottavat aikansa juurtuakseen yrityskulttuuriin. (Rossi 2012, 150-154.)

Tavallisessa kaupankäyntikulttuurissa pyydetään ehdotuksia työntekijöiltä vain silloin kuin halutaan parantaa tuottavuutta. Työntekijöiden kysymyksiin myös vastataan vain silloin, kun ne liittyvät organisaation tavoitteisiin. Giftwork-kulttuurissa johto on monin tavoin helposti lähestyttävä ja henkilöstöä rohkaistaan antamaan palautetta, ilmaisemaan huolenaiheita sekä kysymään kysymyksiä. Työntekijöiden ehdotuksia tavoitellaan, jotta johto voi kannustaa luovuuteen ja antaa työntekijöille mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon. (Rossi, 2012, 155.)

Työntekijöiden kuunteleminen ja ehdotusten tavoitteleminen ja mahdollisuuksien mukainen toteuttaminen tulisi olla kiinteä ja jatkuva osa kulttuuria ja sitä pitäisi tapahtua organisaation joka tasolla. Kuuntelu vaatii kahdenkeskistä aikaa johtajan ja työntekijän välillä. Kaksi kehityskeskustelua vuodessa ei riitä, vaan kohtaamisia olisi hyvä tapahtua useammin. (Rossi 2012, 156.)

Aktiivinen kuuntelu tarkoittaa sitä, että henkilö on kuulemisen lisäksi myös ymmärtänyt, mitä asiasta kertova on sanonut. Kertojalle pitää myös jäädä hyvä tunne kuulluksi tulemisesta. Ammattitaitoinen esimies osaa kuunnella työntekijöitä aidosti ilman ennakkokäsityksiä tai tulkintoja. Esimies osaa myös esittää kysymyksiä, jotka johdattavat viestijän ajatukset toteuttamiskelpoisiin ratkaisuvaihtoehtoihin, keinoihin tai ideoihin. (Salmimies & Ruutu 2013, 106-107.)

Johtajan tulee olla vastuussa kuuntelemis- ja osallistumismahdollisuuksien luomisessa, sillä jos se ulkoistetaan työntekijöille, he saavat kuvan, että johto ei todellisuudessa halua kuulla tai ole kiinnostunut kehitysideoista. Vuorovaikutus- ja osallistumiskulttuuri saadaan aktivoitua säännöllisten ja tiukkojen rakenteiden avulla. Rakenteet yhdistävät toimintatavat osaksi työkulttuuria. Käytäntöjen tulee olla koko henkilöstön ulottuvilla, jotta niistä voidaan tehdä luonteva osa kulttuuria. (Rossi 2012, 156-157.)

Isoissa organisaatioissa työntekijöiden osallistuminen on usein hankalaa. Jos organisaatio ylittää 150 työntekijän rajan ryhmän toiminta ja vastuunotto muuttuu merkittävästi. Tätä ongelmaa voi pyrkiä ratkaisemaan esimerkiksi jakamalla organisaation pienempiin yksiköihin, jolloin työkulttuuria on helpompi säilyttää. (Rossi 2012, 157.)

### **3.5 Kiittäminen**

Rossin mukaan noin 70 % työntekijöistä vaihtaa työpaikkaa sen takia, ettei vuorovaikutus toimi esimiehen kanssa. Kiitoksen avulla tilannetta voidaan parantaa huomattavasti, joten organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa kannattaa keskittyä myös kiittämiseen. Kiittämättä jättäminen aiheuttaa merkittäviä taloudellisia menetyksiä yritykselle. Usein kiitosta pihdataan ja kiitosta annetaan vain niille, jotka ovat sen hyvillä suorituksillaan varmasti ansainneet. Tunnustusta ei myöskään välttämättä anneta, koska pelätään, että ne jotka eivät tunnustusta saa, tulevat kateellisiksi. (Rossi 2012, 180-181.)

Hyvässä työkulttuurissa kiitoksen antaminen pyritään maksimoimaan. Mikäli muiden saamat kiitokset aiheuttavat työyhteisössä kateutta, se on merkki siitä, että kaikkia organisaatiossa tehtyjä onnistumisia ei ole huomioitu. Kiitosta ja tunnustuksia pyritään jakamaan suurimalle osalle työyhteisön jäsenistä, eikä vain muutamalle niin sanotusti



parhaalle työntekijälle. Kiittämisen avulla kannustetaan onnistumaan uudelleen ja uudelleen ja rakennetaan pohjaa onnistumisen kulttuurille. (Rossi 2012, 181.)

Arvostus on kiittämisen perusta, joten siksi jokaisen johtajan tulisi miettiä, arvostaako todella omia työntekijöitään. Jos kiittäminen tapahtuu mekaanisesti ja prosessin omaisesti, arvostus ei välity. Johtamiskäytännön vaikutus riippuu vuorovaikutussuhteesta. Jos saat kiitoksen henkilöltä, jota arvostat, se parantaa luottamusta ja suhdetta entisestään. Jos taas luottamusasiat eivät ole kunnossa, kiitoksen saaja epäilee kiitoksen antajan motiiveja välittömästi. Työntekijöiden arvostus on suorassa yhteydessä asiakkaiden saamaan kohteluun. Jos johtaja tai esimies kohtelee työntekijöitään arvostavasti, se näkyy asiakkaille asti loistavana palveluna. (Rossi 2012, 181.)

Tavallisessa kaupankäyntikulttuurissa työntekijöitä palkitaan sitoutumisesta organisaatioon, esimerkiksi vuosikymmenittäin annettavien lahjojen kautta. Giftwork-kulttuurissa puolestaan palkitaan työntekijöitä säännöllisesti ylimääräisistä ponnistuksista ja hyvästä työstä. Tunnustusta annetaan jatkuvasti ja yllätyksellisin tavoin. (Rossi 2012, 183.)

Useissa työpaikoissa kiittäminen on satunnaista ja tunnustuksia jaetaan harvoin. Kiittämistä ei tällä tavalla päästä käyttämään suorituksen ohjauskeinona. Kiittämisen tulisi sen sijaan olla aktiivinen työkalu, jonka kautta kohotetaan itsetuntoa ja lisätään onnistumisia. (Rossi 2012, 183.)

### **3.6 Kehittyminen**

Työntekijöiden kasvu on perusta organisaation kasvulle, joten työntekijöiden kehittymistä tulee tukea. Jos organisaatio investoi työntekijöidensä kehittymiseen, työntekijä pystyy antamaan työssä parhaan panoksensa. Johdon tärkein rooli kehittymisen mahdollistajana on varustaa työntekijänsä menestymään. Ajantasainen osaamisen kehittäminen on ohittamaton edellytys kasvulle. (Rossi 2012, 205-206.)

Jokainen työntekijä haluaa vaikuttaa omaan työhönsä. Tarve saada aikaan tuloksia ja vaikuttaa itseään koskeviin asioihin sekä halu kuulua ryhmään ja uudistaa asioita motivoivat ihmisiä eteenpäin. Tuottavimmillaan ja parhaimmillaan työkulttuurin jäsenet ovat silloin kun heillä on riittävästi haasteita ja tarpeeksi tukea. Tällaisessa tilanteessa ihmi-

set pystyvät ylittämään itsensä ja saavat onnistumisen kokemuksia. (Salmimies & Ruutu 2013, 152.)

Tavallisessa kaupankäyntikulttuurissa koulutusta tarjotaan sellaisissa taidoissa, joita he tarvitsevat nykyisessä työtehtävässään. Giftwork-kulttuurissa ammatillisen koulutuksen lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä myös ihmisenä omien kiinnostuksenkohteidensa mukaisesti. (Rossi 2012, 210.)

Organisaatioissa pidetään usein arkityö ja koulutukset erillään. Työntekijät käyvät kursseilla, päiväkoulutuksissa ja seminaareissa erillään työpaikalta. Kehittäminen on usein myös toteutettu mekaanisesti ja rajattu vain työn sisältöön kuuluviin teemoihin ja yksilö on vastuussa omasta ammatillisesta kehittymisestään. Kehittymisen tulisi kuitenkin olla osa jokapäiväistä työntekoa kaikilla organisaation tasoilla. Työtä voi tehdä tiimeissä, jolloin se on hyvä alusta myös kehittymiselle. Kehittymisen tulisi lähteä jokaisen omasta lähtökohdasta sekä kiinnostuksenkohteista ja näistä tulisi käydä dialogia johdon ja esimiesten kanssa. (Rossi 2012, 210-211.)

Esimiehen tulee antaa työntekijöille vastuuta ja valtaa tasapainoisessa suhteessa. Myös oivalluttavien valmentavien kysymysten esittäminen on tärkeää, jotta ihmiset pääsevät lähemmäs tavoitteitaan. Olennaista on myös kehityskeskusteluiden ja kehityspalaverien hyödyntäminen optimaalisella tavalla. Työntekijöiden tavoitteiden ja toiveiden selvittäminen on kehittymisen kannalta olennaista, jotta esimies tai johtaja osaa auttaa ihmisiä pääsemään niihin. (Salmimies & Ruutu 2013, 154.)

### **3.7 Välittäminen**

Välittävässä työkulttuurissa jokainen työntekijä on tervetullut töihin sellaisenaan kuin on, kokonaisena ihmisenä. Työntekijän ei tarvitse erottaa omasta itsestään ammatillista työ-minää. Johtamisen kuuluu huomioda ihmisen kaikki elämän osa-alueet, joista työ on vain yksi, vaikkakin todella hallitseva osa-alue. Työelämän mielekkyyttä ja tasapainoista elämää arvostetaan myös nykyään entistä enemmän ja se tulee muuttamaan työelämää. (Rossi 2012, 231.)

Organisaatioiden tulee onnistua luomaan työkuultuuri, joka on työntekijöille muita vaihtoehtoja houkuttelevampi ja jota pidetään ikään kuin elämäntapavalintana, onnistuakseen houkuttelemaan työntekijöitä. Nuorempi sukupolvi vaatii muutosta työelämään. Tapiola-pankin vuonna 2011 teettämän tutkimuksen mukaan nuorista aikuisista neljä viidestä kaipaa suurta muutosta elämäänsä ja 18 % vastaajista toivoo uutta ammattia. Myös joka viides nuorista aikuisista unelmoi pitkästä sapattivapaasta ulkomailla. Merkittävä osa nuorista aikuisista näyttää sinnittelevän nykytilanteessaan ja toivoo ulospääsyä. Tämän tilanteen vaikutukset näkyvät niin organisaatioelämässä, yritysten tuottavuudessa kuin yksilöiden mielenterveydessä ja aiheuttaa pitkiä sairaspotilaita, masennusta ja ennenaikaista eläköitymistä. (Rossi 2012, 232.)

Rossin (2012) mukaan työurat pitenisivät työelämän laatua muuttamalla eli työn mielekkyyteen, välittävään johtamiseen ja inhimillisyyteen panostamalla. Toimivassa työkuultuurissa on yhdistetty sekä organisaation taloudellisuus, että työntekijöiden henkinen hyvinvointi, koska hyvinvoivat työntekijät tuottavat taloudellisia tuloksia kilpailijoita paremmin. (Rossi 2012, 233.)

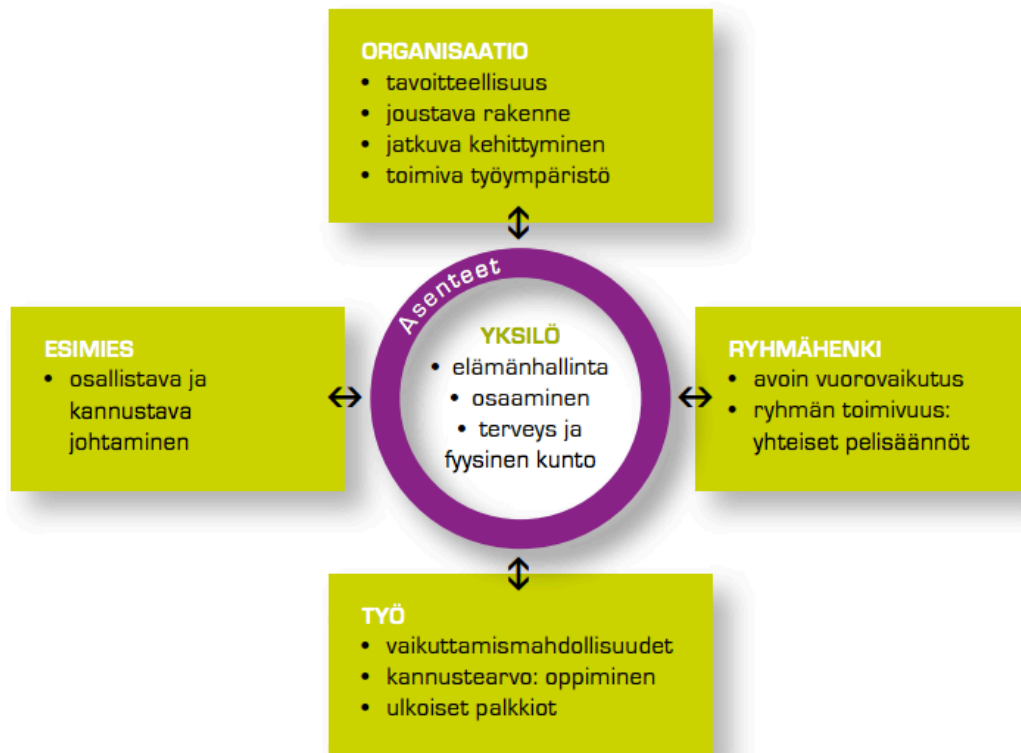
Työhyvinvointiin vaikuttavat sekä henkilön omaan elämään, että työhön liittyviä tekijöitä sekä näiden molempien elämän osa-alueiden tasapainoinen yhteensovittaminen. Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan se muuttuu jatkuvasti kuormituksen ja voimavarojen tasapainottelun vuoksi. Tähän vaikuttavat esimerkiksi työyhteisön, työpaikan tai työn sisällön muutokset. Organisaatioiden kannattaa panostaa työhyvinvointiin, sillä se vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen sekä houkuttelevuuteen työnantajana. (Puttonen, Hasu & Pahkin. 2016, 6.)

Perinteisesti työhyvinvointityö on yksilölähteistä ja siinä keskitytään yksittäisten työntekijöiden terveydentilaan erillään työnteosta. Työhyvinvointiin liittyvät ongelmat liittyvät kuitenkin usein organisaatioiden ja tiimien toimintaan. Näissä tapauksissa fyysinen kuntoilu ei auta, vaan täytyy kehittää työyhteisön toimintatapoja. Yhteisten toimintatapojen kautta autetaan työntekijää sen hetkisissä haasteissa. (Rossi 2012, 235.)

Myös Manka, Hakala, Nuutinen & Harju (2010) kuvaavat työhyvinvointia laajemmaksi kokonaisuudeksi. Työhyvinvointi rakentuu sekä yksilöön itseensä, että yritykseen ja työyhteisöön liittyvistä tekijöistä: hyvästä esimiestyöstä ja johtamisesta, organisoinnista,

osaamisesta, pelisäännöistä, myönteisestä kulttuurista ja vuorovaikuteisuudesta. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2012, 7.)

Manka esittää viitekehyksen työhyvinvoinnin tekijöistä. Viitekehyksen keskiössä on yksilö, johon vaikuttaa työn lisäksi myös työn ulkopuolisia tekijöitä, kuten henkinen ja fyysinen terveys. Organisaatio, esimies, ryhmähenki sekä työ vaikuttavat yksilön kanssa vastavuoroisesti toisiinsa.



KUVIO 2 Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 1999, 2008)

Yksilöllinen kohtelu vaikuttaa kaikkein vahvimmin työntekijän kokemukseen työpäikastaan. Välittämisen kulttuurissa työnantaja tukee työntekijöitään myös heidän yksityiselämään kuuluvissa asioissa. Välittävä johtaminen on tehokas keino myös asiakaskokemuksen parantamiseen. Välittävän johtajan kautta myös työntekijät alkavat välittää toisistaan ja sitä kautta siirtävät välittävän otteen myös asiakkaille. (Rossi 2012, 234.)

Välittäminen tarkoittaa niin työntekijöiden kuin organisaation menestyksestä välittämistä. Hyvässä työkulttuurissa uskalletaan vaatia ja sitä kautta myös saavat työntekijöiltään kaikkein eniten. Tekemisen ja tulosten arviointia ei kannata jättää vain kerran vuodessa

käytävään kehityskeskusteluun, vaan johtajan ja työntekijöiden tulee käydä kahdenkeskeistä vuorovaikutusta myös useammin, jotta menestystä saavutetaan. (Rossi 2012, 235.)

Toimivassa työkuulttuurissa välittämisen avulla voidaan ehkäistä ongelmien syntyä ja luodaan mahdollisia ratkaisuja jo etukäteen, jonka ansiosta säästytään burn outeilta ja ennenaikaiselta eläköitymiseltä. Kestävässä liiketoiminnassa on terve yrityskulttuuri ja välittävän johtamisen kautta luodaan perustukset menestymiselle. Parhaat tulokset tehdään organisaatioissa, joissa työntekijät ovat hyvinvoivia, lepäävät ja uusiutuvat vapaaajallaan, jotta voivat työskennellä tehokkaasti. (Rossi 2016, 236.)

Perinteisessä kaupankäyntikulttuurissa työn ja muun elämän yhteensovittamisen tueksi tarjotaan kilpailukykyisiä etuuksia. Giftwork-kulttuurissa tarjotaan asioita, jotka vastaavat työntekijöiden henkilökohtaisiin tarpeisiin työn ja siviilielämän tasapainottamiseksi. (Rossi 2012, 237.)

### **3.8 Juhlistaminen**

Juhlistaminen on keskeinen osa toimivan työkuulttuurin menestyksen johtamista. Yhdessä tekeminen ja hauskuus töissä liittyvät juhlistamisen kulttuuriin. Kun nauttii työstään, antaa vapaaehtoisesti parhaansa sen eteen. Mielekkäiden päämäärien eteen ponnistelu hyvässä yhteishengessä ja huipputulosten aikaansaaminen kuuluu työn hauskuuteen. Tuloksellisen yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa ihmisten välittäminen toisistaan. Kun välitetään toisten menestyksestä, saadaan myös tuloksia aikaan. Juhlistaminen tarkoittaa työntekijän näkökulmasta sitä, että hänelle annetaan mahdollisimman paljon syitä onnistua, joten juhlistamiseen kannattaa etsiä mahdollisimman monia aiheita. Toimivassa työkuulttuurissa ymmärretään, että kun työntekijöihin satsataan ja heitä palkitaan, he haluavat tehdä parhaansa yhä uudestaan, koska siitä seuraa tavoiteltavan arvoisia asioita. Kun taas etuja karsitaan, työntekijöiden halu auttaa organisaatiota menestymään vähenee. (Rossi 2012, 262-264.)

Juhlistamista kannattaa ajatella viestintäkeinona, jonka avulla luodaan merkityksiä työhön. Juhlistaminen toimii myös liimana, koska sen kautta näytetään, että ponnistelu on

kannattavaa. Positiivisen vahvistamisen kautta luodaan toivotunlaista toimintaa työku-  
lttuuriin ja kasvatetaan halua menestyä. (Rossi 2012, 266.)

Perinteisessä kaupankäyntikulttuurissa juhlistamista tapahtuu harvoin eikä sitä ole kyt-  
ketty tavalliseen arkityöhön. Giftwork-kulttuurissa sen sijaan onnistumisia etsitään ak-  
tiivisesti ja niitä juhlistetaan persoonallisesti ja yrityksen kulttuurille ominaisin tavoin.  
Juhlistaminen kuuluu työku-  
lttuurin arkeen samalla lailla kuin viikkopalaverit tai muut  
arkiset käytännöt. (Rossi 2012, 267.)

### **3.9 Jakaminen**

Palkkaa enemmän työntekijät kaipaavat tunnetta arvostuksesta ja välittämisestä. Oikeu-  
denmukaisuus ja sen kokeminen riippuu työn merkityksen kokemisesta. Jos työntekijä  
kokee annetun tavoitteen tärkeäksi, hän on valmis antamaan kaikkensa, mutta mikään  
palkinto ei korvaa merkityksettömäksi koetulle työlle menetetty panostusta. Parhaiden  
työpaikkojen tavoitteet ylittävät organisaation rajat ja tuottavat yhteistä hyvää. Yhteis-  
kunnallinen tavoite luo työntekijän tekemälle työlle merkityksen, jonka tavoitteluun on  
mielekästä käyttää omaa aikaansa. (Rossi 2012, 294-295.)

Palkitseminen on systemaattinen osa yrityksen kokonaisvaltaista kulttuuria. Palkitsemi-  
sen tulisi toimia viestintäkeinona, jonka avulla ilmaistaan, että työntekijöiltä halutaan  
hyviä suorituksia, sen sijaan, että käytetään monimutkaista bonusjärjestelmää, joka toi-  
mii minimiperiaatteella. Organisaation anteliaisuus synnyttää myös työntekijöissä ante-  
liaisuutta ja he antavat organisaatiolle oman työpanoksensa mielellään. (Rossi 2012,  
297-298.)

Palkitseminen liittyy myös johdon ja työntekijöiden suhteeseen. Usein suomalaisissa  
yrityksissä vältellään hyvästä suorituksesta palkitsemista, koska se koetaan palkittujen  
suosimisena. Tällä tavalla kuitenkin lisätään työnantajan ja työntekijän suhteen vajaan-  
ta, eikä huippusuorituksia tuoteta. (Rossi 2012, 298.)

Julkinen palkitseminen, oli se sitten kunniakirja tai isompi julkinen tunnustus, vetoaa eri  
arvoihin kuin rahalliset suoritepalkkiot. Palkitsemisen kokemus syntyy siitä, että palkit-  
tu kokee yhteisön kunnioittavan ja arvostavan häntä. (Hiltunen 2011, 167-168.)

Perinteisessä kaupankäyntikulttuurissa palkitseminen liittyy alan kilpailutilanteen lähtökohtiin. Palkkoihin ja etupaketteihin sisällytetään vastaavat tai hieman paremmat etuudet kuin kilpailijoilla. Kaupankäyntikulttuurissa toteutetaan myös samankaltaisia hyväntekeväisyysprojekteja kuin kilpailijatkin toteuttavat. Giftwork-kulttuurissa puolestaan yhteisten ponnistelujen tulokset jaetaan anteliaasti ja reilusti. Lahjoituksia tehdään kekseliäästi ja avokätisesti. Työntekijöitä myös osallistetaan projekteihin, joiden kautta yrityksen saamaa menestystä annetaan takaisin ympäröivälle yhteisölle. Myös työntekijöitä palkitaan monin eri tavoin ja monista eri syistä. (Rossi 2012, 300-301.)

#### 4 TYÖKULTTUURIN KEHITTÄMINEN

Kuuselan (2015) mukaan työkuulttuurin kehittäminen vaatii nykyisen ja olemassa olevan kulttuurin ymmärtämistä. Työkuulttuurin muutoksen ja kehittämisen tarvetta ei voi arvioida pelkästään organisaation tahdon ja tulosten perusteella, koska vaikka yrityksen tulokset eivät olisi optimaalisia, kulttuuri voidaan silti kokea turvalliseksi ja se saattaa sisältää yksilöille eduiksi koettuja piirteitä. Kehittämistyötä aloitettaessa tulisi reagoida myös henkilöstön kokemuksiin organisaatiosta, asiakkaiden ja ympäristön muutoksiin sekä ilmapiiristä tehtyihin havaintoihin ja keskusteluihin. Kehittämistyötä on helpompi toteuttaa jos johto ja henkilöstö yhdessä kokevat, että muutos voisi johtaa menestykseen. (Kuusela 2015, 161.)

Rossin mukaan työkuulttuurin kehittäminen aloitetaan tietoisesta johtamisen näkökulman valinnasta. Valinta voi olla radikaalikin päätös, sillä uudenlainen työkuulttuuri ei kehity samoilla kaavoilla, joilla työkuulttuurin ongelmat ovat syntyneet. Lähtökohtana kehitystyölle on se, minkälaista kulttuuria organisaatioon halutaan rakentaa. Johtajalla on mahdollisuus käynnistää isojakin muutoksia koko johdettavan organisaation läpi. Kulttuurin kehittäminen ei ole kertaluontoinen prosessi, vaan jatkuva ja alati kehittyvä tapa johtaa organisaatiota. (Rossi 2012, 315, 318, 331, 338.)

Johdolla tulee olla rohkeutta tavoitella erinomaista tasoa ja ajatella asioita niin sanotusti laatikon ulkopuolelta, koska se ohjaa kulttuurin kehittymistä. Keskin kertaiset ja ”riittävän hyvät” tavoitteet eivät ole suositeltavia, koska ne ohjaavat huippusuoritusten sijaan keskinkertaisuuteen. Oma toimintaa kannattaa aina verrata alan huippuihin, koska ne haastavat johdon ajattelua ja inspiroivat tavoittelemaan menestystä. (Rossi 2012, 318.)

Yrityksen olemassaolon vastaus tulee löytyä sen arvomaailmasta. Arvojen olemassaolo ei ole sinällään arvokasta, vaan se, että niiden mukaan todella eletään ja, että ne ovat sitovia. Arvoja luodessa tehdään valintoja siitä, mitä asioita organisaatiossa halutaan edustaa ja mitkä asiat koetaan arvokkaiksi. Näistä sovitui sta arvoista ei jousteta ja ne toimivat myös päätöksenteon ja kehitystyön perustana. (Rossi 2012, 315, 318.)

Yhteys ja luottamus ovat ominaisuuksia, joille työkuulttuuri rakennetaan. Ihmisten väliset suhteet ovat myös keskeisessä roolissa kulttuurin kehittämisessä. Kun työntekijöihin



luotetaan ja heidän potentiaalilleen annetaan tilaisuus, luodaan mahdollisuuksia menestymiselle. (Rossi 2012, 319, 337.)

Organisaation missio on myös tärkeä työkalu kulttuurin kehittämisessä, sillä se ylittää pelkän liiketoiminnan tavoitteet. Mission kautta organisaatiolla on mahdollisuus rakentaa parempaa maailmaa ja tehdä liiketoimintaa normaalista poikkeavalla tavalla. (Rossi 2012, 319.)

Kulttuuria kehittäessä tulee varmasti vastaan ongelmia. Työkulttuuria voi kuitenkin kehittää haastavissakin olosuhteissa. Tällaisessa tilanteessa on osattava valita uusia näkökulmia ja pohtia, miten asioita ja muutoksia voi silti toteuttaa. Haastavat tilanteet ovat todellisuudessa mahdollisuuksia luottamuksen ja kulttuurin vahvistamiseen, koska johto ja työntekijät käyvät jatkuvaa keskustelua ja oppivat, miten vaikeita tilanteita lähestytään yhdessä. (Rossi 2012, 315.)

Kuuselan mukaan työkulttuurin muutoksiin sopeutuminen kestää kaksi vuotta. Ensimmäisen vuoden aikana kaikki on uutta, toisena vuonna aletaan tottua muutoksiin ja kolmantena vuonna muutokset tuntuvat luonnollisilta, eikä niitä enää ajatella muutoksina. Työkulttuurin muutoksia pitää siksi tukea systemaattisesti, koska uudet käytännöt saadaan vakiinnutettua toistojen kautta. (Kuusela 2015, 164-165.)

Työkulttuurin kehittämisessä rakentamisen ja vahvistamisen kannalta kannattaa Kuuselan mukaan pohtia koko työyhteisön kanssa yhdessä seuraavia asioita:

1. Mitä ovat organisaation perustehtävää koskevat oletukset ja uskomukset? Mitä työtä tehdään, mitä osaamista se vaatii, kuinka innostavaa työ on ja millaista johtamista tarvitaan?
2. Mitä ulkoisia ja sisäisiä haasteita työkulttuurissa on ja miten niitä voisi ratkaista? Tarvitaanko niitten ratkaisemiseen työkulttuurin uudistumista?
3. Millaisia piirteitä nykyisellä työkulttuurilla on? Millaisia ovat tärkeimmät periaatteet ja arvot? Mitä ovat helposti havaittavat ominaisuudet sekä piilotehtävät? Mitkä vahvuudet tukevat tavoitteita ja niiden onnistumista? Mitkä piirteet saattavat estää kehittymistä haluttuun suuntaan?

4. Onko kyse nykyisten toimivien piirteiden vahvistamisesta? Silloin koulutus ja tiedottaminen ovat hyvä alku kehittymiselle. Kannattaa suunnitella, miten olemassa olevia vahvuuksia voi hyödyntää työkuulttuurin kehittämisessä.
5. Mikä on työyhteisön yhteinen ja yksilöiden kulttuurilupaus, joka vahvistaa kulttuurin rakentamista?
6. Miten sovittuja käytäntöjä seurataan ja varmistetaan? Muutosten kannattaa siirtyä arkisista toimintatavoista koko työyhteisön toimintamalliksi ja sen kautta vakiintuneiksi työkuulttuurin käytännöiksi.

(Kuusela 2015, 172.)

## 5 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, koska tarkoituksena ei ollut kerätä määrällistä tietoa, vaan tutkimusaineisto kerättiin rajatulta tutkimusjoukolta. Tavoitteena oli selvittää haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia tämän hetkisestä työkuulttuurista, jotta voitiin tehdä tulkintoja tämän hetkisen työkuulttuurin tilasta. (Vilkkä 2015, 118, 120.)

### 5.1 Teemahaastattelu

Tutkimuksen haastattelumenetelmä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska tutkimusongelmaa lähestyttiin eri teemojen kautta ja tavoitteena oli, että jokainen haastateltava vastaa kysymyksiin omien henkilökohtaisten kokemustensa mukaisesti (Vilkkä 2015, 124.)

Haastattelulomakkeen (Liite 1) kysymykset määriteltiin Great Place to Work:n Culture Audit –viitekehyksen mukaan. Lomakkeessa oli kysymyksiä kaikista muista osa-alueista, paitsi valitsemisesta, koska tutkimus liittyi tämän hetkiseen työkuulttuurin tilaan ja koska valitseminen liittyy rekrytointiin ja on ennemminkin tarkoitettu pohdittavaksi organisaation johdolle. Kaikista muista kahdeksasta osa-alueesta oli 1-3 kysymystä, ja haastattelujen aikana kysyttiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä saadakseen syvempää tietoa haastateltavien kokemuksista.

## **6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Tutkimus toteutettiin kohdeyrityksen toimipisteessä kahden päivän aikana syyskuussa 2016. Ensimmäisenä päivänä haastateltiin viisi työntekijää ja toisena päivänä kaksi. Kokonaisuudessaan haastateltiin puolet kohdeyrityksen työntekijöistä, koska tästä otoksesta sai jo riittävän hyvän ja kokonaisvaltaisen näkemyksen työkuulttuurin tilanteesta.

### **6.1 Haastateltavien valinta**

Haastateltavat valittiin satunnaisesti, jotta kenelläkään, opinnäytetyön kirjoittajalla, kohdeyrityksen esimiehillä tai työntekijöillä, ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa tutkimustuloksiin. Haastateltavat olivat hoitajia, ohjaajia ja laitoshuoltajia. Haastateltaviksi valikoitui kohdeyrityksen työntekijöitä, mutta ei esimiehiä, koska tarkoituksena oli tutkia, millaisena juuri työntekijät kokevat kohdeyrityksen työkuulttuurin. Tavoitteena on löytää esimiehille tämän hetkiset kehityskohdat, jotta työkuulttuuria pystytään kehittämään ja yhtenäistämään. Haastateltavat olivat saaneet etukäteen luettavakseen tutkimustiedotteen (Liite 2) ja he allekirjoittivat suostumuslomakkeen haastatteluun tullessaan (Liite 3).

### **6.2 Tutkimusaineiston analysointi**

Haastattelujen jälkeen haastateltavien vastauksia tarkasteltiin yhdistämällä kysymys kerrallaan jokaisen työntekijän vastaukset yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämän jälkeen vastauksista tutkittiin sekä yhteneväisyyksiä, että eriävyyksiä. Raporttiin kirjattiin asioita, joita useampi haastateltava toi haastatteluissa julki, koska yksittäiset mielipiteet eivät kata riittävän laajasti kohdeyrityksen työkuulttuuria ja ole siten valideja tutkimustulosten kannalta.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET JA TYÖKULTTUURIN NYKYTILA TEEMOITTAIN KOHDEYRITYKSESSÄ

Alla esitetään tutkimustulokset yksi teema kerrallaan. Saman teeman alle on kerätty useamman haastateltavan vastauksia ja kokemuksia työ kulttuurista teemaan liittyen. Haastateltavien vastauksia kuvataan sanasta sanaan, niin kuin he ovat asioita haastattelujen aikana ilmaisseet.

### 7.1 Innostaminen

Lähes kaikki kohdeyrityksen työntekijöistä kokivat motivoituvansa asiakkaiden kanssa saatujen onnistumisien kautta. Muutamat kokivat myös hyvän työilmapiirin ja kivojen työkavereiden auttavan jaksamisessa. Yhdelle haastateltavista itsensä kehittäminen oli isoin motivaation lähde.

*”Jos onnistuu asukkaitten kans luomaa jotai heille niinko merkittävää, tai heijän elämänsä semmost sisältöä, mikä sit on heil merkityksellist, vaiks se ois pieniiki asioit niin ni ehkä semmoset.”*

*”Se on se asukaslähtöisyys nii, et jaksaa aamusti nousta ja tuottaa heille iloo. Ja se on mun motivaatio, et jos ei tykkäis, ni eihä tänne tulis.”*

*”Se on tärkeet, et on hyvät työkaverit.”*

*”Tietysti jos on hyvä yhteishenki ni se on ihan tärkeetä ja sit jos on semmost huumorii ja tämmöstä näi.”*

*”Uuden kehittämien. Tietenki siin samalla koen itse kehittyväni ja myös, nii tietyssä määrin sellanen niinku itseohjautuvuus ja semmonen et saa itse suunnitella sitä työtään ja saa vaikuttaa siihen sisältöön.”*

Suurin osa haastateltavista koki, ettei pysty toteuttamaan intohimoaan kohdeyrityksessä ja ison organisaation toimintatavat koettiin rajoitetuiksi. Se, että hoitajat ja ohjaajat te-

kevät samoja työtehtäviä, koettiin motivaatiota alentavana asiana. Osa haastateltavista toivoi, että voisi keskittyä enemmän omaa koulutusta vastaaviin työtehtäviin.

*”Jaa intohimoa en mä tiä, en mä koe sitä semmosena intohimosena.”*

*”Kyllä ihan tarpeeks. Niin paljon, ku vaa sielu sietää ja voimavarat kestää.”*

*”Semmonen mis sais periaattees keskittyy siihen oman alan työhön. Mut tietysti sen nyt käytännös ymmärtää, ettei tämmöses asumisyksikös ny täysin voi vain omaa hommaa tehdä, mut siis semmonen olis et mä saisin niin ku enemmän kuitenkin semmosta koulutust vastaavaa.”*

*”Sairaanhoitopiiril on aika tiukatkin säännöt monessaki asias ni sitte tota ei pääse sil-lai niinko nii semmost ehkä omaa näkemystään tai visiotaan toteuttamaan.”*

*”Saa aika hyvin niinkun vietyä siihen suuntaan mitä haluaa ja erotettua... että saa sitä omaa osaamistaan tuoda, mut ei nyt varsinaisesti intohimo kyllä niinku ehkä työ ole minulle.”*

## 7.2 Viestintä

Viestinnän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi koettiin avoimuus, suoraan puhuminen, päätöksistä selvää ottaminen ja tehtyjen päätösten mukaan toimiminen. Haasteita kohdeyrityksen työkuultuurissa aiheuttaa vuorotyö, minkä takia tieto ei välttämättä kulje kaikille työntekijöille asti. Myös käytössä olevat useat tiedonkulkukanavat koettiin haasteelliseksi, koska ei voi olla varma onko niihin kirjoitettu kaikki oleellinen tieto eikä työntekijöillä ole aina aikaa käydä lukemassa asioita monesta eri lähteestä.

*”Tullaan sanoo asiasta, eikä sitä kuiskutella tuolla nurkilla ja se voidaan jättää myös paperille...Eikä kuppikuntia. Rehellisesti. Joko hänelle itselle tai palaveris tai vihkoon, meillähän on infovihko ja voi jättää vaikka kirjeen kaappiin tai lokeroon tai, kunhan se tuodaa julki eikä sitä tulla kauttarantain.”*

*”No semmonen, et kaikki sovitut asiat kaikki saa tietoon ja että pidetään myös siitä kiinni, et se on niinko tiimityöskentelyn a ja o.”*

*”Asioista pitää sanoa, mut se, että miten sanotaan ni se on niinko se kaikist oleellisin asia. Sä voit sanoo siis kriittisestikkin kehitysehdotuksii...Mut se tyyli, että miten sää sanot, et se vaikuttaa niin paljon siihen viestin perille menemiseen ja siihen ilmapiiriin säilymiseen.”*

*”No kyl mä tykkään sanallisesta viestinnästä ja sit se täältä puuttuu...Mä meen lukee raporttia, ku mä kerkeen, et mä nään mitä on tapahtunu kahden päivän aikana. Ja onko sinne kaikki kirjattu välttämättä?”*

*”No täytyy sanoo et siinä on kyllä puutteita. Et jos tual on lippu ja lappu jossain pöydän kulmalla ja asia ku oot viikonki poissa ni lue sieltä sit kaikki tieto. Vois olla ehdottomasti järjestelmällisempää.”*

Viestinnän on kuitenkin koettu parantuneen vuoden sisällä huomattavasti, koska toimintatavat ovat nykyään yhtenäisemmät. Viikkopalaverit ja infovihko koettiin hyväksi käytännöksi viestinnässä.

Pääesimiehen runsas poissaolo koettiin vaikeuttavan viestintää merkittävästi. Myös kahden esimiehen taktiikka koettiin haastavaksi, koska kommunikointi kahden esimiehen välillä on vaikeaa, eivätkä työntekijät aina tiedä keneltä kysyä, koska esimiehillä on erilaisia mielipiteitä eri asioista. Tämän koettiin aiheuttavan aukkoja viestinnässä, niin esimiesten kuin työntekijöidenkin välillä.

*”Parhaiten mun mielest toimii se, että on ne viikkopalaverit ja sit aina ku kahvipöydässä pitää keskustella tärkeet asiat päiväkohtaisesti.”*

*”No mun mielest koko aja parempi. Et aluks oli aika haastavaa...Et se mikä haaste o meil tosiaa et toinen tota esimies tai mejän niinku pääesimies on vaa puolet ajast töissä ja hän tekee vaa viiskyt prosentist ni se tiätyst aika paljon sit hankaloittaa ku näkee aika vähän ku kaikki tekee vuorotyötä ni ei sitä esimiest sit pakosti nää monee viikkoo.”*

*”Mä koen, että meillä aiheuttaa tiedonkulussaki ongelmia, että meillä on tää kahden esimiehen taktiikka. Ja must tuntuu et hekään eivät aina niinku keskenään näe, eivätkä pysty kommunikoimaan ni sit se ehkä tuo semmost omaa haastetta siihen, että keneltä*

*kysyy ja mitä kysyy ja heil saattaa ol eri mielipiteit ni miten niin ku sitte tehdään ja et se tuo sellasta haastetta meil kyl ihan selkeesti.”*

### 7.3 Kuuntelu

Haastateltavien mukaan työntekijät ja esimiehet eivät ehdi kovin usein jutella kahden kesken. Kohdeyrityksessä ei ole myöskään ensimmäisen vuoden aikana pidetty kehityskeskusteluja.

Melkein kaikki haastateltavista kokivat, että saavat äänensä kuuluviin työyhteisössä ja kokivat, että pystyvät vaikuttamaan asioihin. Osalle työyhteisön ”vahvat persoonat” tuovat haastetta omien mielipiteiden julki tuomisessa.

*”Ei meil vielä oo, ei mitään virallisia siis oo viäl ollu. Mut kyl mä käsitin et tarkotuksena on kehityskeskustelut sitte ottaa.”*

*”No aika hyvin, mut on tääl sit tietysti tullu semmosii vahvoi persoonii, mikkä vähä niinko välil sit jyrää.”*

Kaikki haastateltavat kokivat, että saavat vaikuttaa kohdeyrityksen toimintatapoihin ja pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä. Kiire koettiin haasteena uuden kehittämislle. Yksikön kehittämispäivät koettiin hyvänä asiana.

*”Meil on aina niit kehittämispäivii välillä, mis aina sit keskustellaan näit jotain ni kyl niihin aina sit jonku tuo esille jos on joku semmone mikä painaa mieltä.”*

*”No kyllä oikeastaan. Mut seki on vähä semmosta se on se aika sit taas et ei oikeen ehi et hyvä ku ehtii hoidolliset tekemään”*

*”Juu kyllä on, eikä meil siis sillai kukaan oo mikään, ainakaa kauheesti, niin ku kovin semmonen vastahankanen. Et vähän on joitain semmosii ihmisii jotka niinku ehkä vaatii enemmän sulatteluu niin ni tota. Ollaan sillai aika avoimia.”*



#### 7.4 Kiittäminen

Haastateltavat kokivat, että omasta työstä ei saa joko ollenkaan kiitosta tai sitä saa todella harvoin. Osa haastateltavista myönsi kaipaavansa silloin tällöin kiitosta työstään ja osa puolestaan ei kokenut juurikaan kaipaavansa kiitosta, koska ei halunnut itseään nostettavan jalustalle. Osa koki, että kiitosta tulee useimmin asiakkailta ja osa puolestaan sai kiitosta ajoittain työkavereilta. Esimiesten poissaolo koettiin haastavaksi myös kiittämisen kohdalla.

*”Harvemmin nyt kukaan sanoo et onpas nyt hyvin menny. En mä tiä odotanks mä mitään sen enempää, mutta tota en mä nyt oo havainnu et mitenkään erityisesti ketään ois kiiteltykään.”*

*”Yhelt omaiselt on saatu palautetta positiivist, yleensä on aika negatiivista ollu. Mut sit se on ihan mukavaa ku joskus kollega sanoo kiitos tästä illasta tai jotai, mut se on aika harvinaist. Ei sitä tuu sanottuu ainakaa äänee.”*

*”Juu kyllä asukkaat kiittää. Meil on vähän semmonen hankala tilanne ku meillä ei oikeen oo esimiestä muuta ku kolme päivää viikos... Todella hajanaista ja liikaa pikkupomoja.”*

Kaikki haastateltavat kokivat, että heitä arvostetaan työyhteisön jäseninä. Apua uskalletaan pyytää, kun sitä tarvitaan ja asioista pystytään keskustelemaan. Nuorempien ja vanhempien työntekijöiden välillä koettiin olevan haasteita arvostuksen kohdalla ikä- ja kokemusasioista johtuen.

*”Käännyttää sillai puolee et jos tulee joku ongelmatilanne, et mite kannattas tehdä. Ni, et sillai tää on avoin yhteisö, et tääl kysytää ja voidaa neuvoa toisii, kukaa ei loukkaannu siitä.”*

*”No kyl mä luulen et sillai arvostetaan varmaa, et ei oo mitää risujakaa tullu.”*

*”Kyllä ja ei...Nuoremmil on sit ain vähän semmosii erilaisii näkökantoja tai toimintatapoja tai toimintakulttuuri ni se nyt sit ehkä vähän, mut ei, en mä oo koskaan niin ku kokenu et erityisesti ei arvostettais et ihan hyvin on menny sen puolee.”*

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat saavansa riittävästi onnistumisen tunteita työssään. Asiakkaiden kanssa onnistuminen oli suurimmalle osalle tärkeä asia. Osa haastateltavista toivoi enemmän onnistumisen kokemuksia ja haasteeksi koettiin organisaation toimintatapojen rajallisuus.

*”No emmä tiä, kyl joo se ain tota no, jos asukkaitten kans kaikki menee ihan ok ni se on onnistumine. Saa asukkaat sillai tyytyväiseks.”*

*”Jos joku työvuoro menee joittenki tiettyjen asiakkaitten kans hyvin ni tulee siin niin ku semmone jippii!, ei tullu mitää hädellii tänää.”*

*”No enemmänki vois ehkä kokea. Et ehkä se on enemmänki semmost omaa niinku innokkuutta isommal mittakaaval tehdä asioita ja sit täsä ei kuitenkaa pysty. Et tota, et jonkun verran, mut ehkä vois enemmänki kokea.”*

## 7.5 Kehittyminen

Suurin osa haastateltavista koki, että kohdeyrityksen työkuultuurissa ei juurikaan saa palautetta. Pääesimiehen poissaolo ja kahden esimiehen taktiikka koettiin myös palautteenannon kohdalla ongelmalliseksi. Esimiehiltä ei joko saa palautetta ollenkaan, tai todella harvoin ja pintapuolisesti. Työkavereiden kesken annetaan välillä sekä positiivista, että negatiivista palautetta.

*”Ei sitä kyl saada. Ei, no keskustelemal tietysti joistaki asioist keskenämme, et se on ollu hyvä idea ja tehää nii ja hyvin toimit sen ihmisen kanssa tai jotai tän tyyppistä, mut tota ei nyt juuri kyl.”*

*”Mut palaute täällä ei nii hirveesti mene ees tiäksää työntekijöitten keske...Mä kaipaen johtajaa tänne. Siis sillai että tääl on niin ku pomo paikalla...Et mua askarruttaa nyt tää homma, et kuitenki esimies on esimies. Eikä se työntekijä, koska ei hän pysty sitä asiaa periaattees eteenpäi viemää. Väliin me ollaan täällä ihan omin nokkinemme, että meillä ei oo nytkään esimiestä.”*

*”No kyl työkaverit välil tulee sanoo jos asiat on oikeesti menny tai jos on jättäny jotai hoitamat tai mokannu ni kyl se sanomaa tullaa. Kyl esimieski ehkä sit ainaki kiittää jos joku asia on hoideltu hyvi.”*

Noin puolet haastateltavista koki saavansa riittävästi tukea ja mahdollisuuksia kehittämiseen. Osa piti organisaation koulutustarjontaa hyvänä, osa toivoi, että tarjontaa voisi laajentaa. Kehittymismahdollisuuksien koettiin parantuneen yksikön ensimmäisen vuoden aikana.

*”Ei oo ainakaa kauheesti mitää semmosta. Noit koulutuksii on mut ei niist oo löytyny mittää.”*

*”No kyl varmaa siin sillai, ku on semmostaki henkilökuntaa jolt voi kysyy jos tarttee tukee.”*

*”No kyl mun mielest seki on parantunut. Et just ehkä taas mennään tähän mun niinku tota ammattiin tai niinku koulutukseen ni siihen on alettu panostamaan paljon enemmän...niinko et mun mielest paremmin ja paremmin.”*

## **7.6 Välittäminen**

Kohdeyritys tarjoaa liikunnallisia etuuksia työhyvinvoinnin parantamiseen. Työntekijöillä on käytössään kuntosali, liikuntaryhmiä ja he saavat alennusta muun muassa uimahallin lipuista. Lisäksi työterveyshuolto kuuluu työhyvinvoinnin etuuksiin. Osa haastateltavista käyttää työnantajan tarjoamia etuuksia ja osa ei. Osa toivoisi esimerkiksi liikuntamahdollisuuksien olevan vapaammin valittavissa, koska käytössä oleva kuntosali ei ole esimerkiksi sijainniltaan kaikille työntekijöille optimaalinen. Vuorotyö koetaan liikuntapalvelujen kannalta haasteelliseksi.

*”No meillähän on kaiken maailman noita liikuntamahdollisuuksia kyllä, mut se vähän rajottaa ku on vuorotyö ni ei voi oikee mihinkää ryhmäänkää mennä.”*

*”Mä mielummin valitsisin itse kuntosalini ja sitte niin ku vaiks kaupungil on et sitte tota kertojen mukaan saa alennusta.”*

*”No mä en oo osallistunu itse koskaan siihen alueeseen, enkä oo niin hirveesti edes perehtynyt. Mut ehkä ne on ihan toimivia. Ehkä työnantaja vois antaa enemmän valinnanvaraa.”*

Osa haastateltavista koki työ- ja yksityiselämänsä olevan tasapainossa, mutta osa koki haasteita esimerkiksi vuorotyöhön ja perhe-elämään liittyen.

*”Työvuorolistat vois olla erilaiset mitä ne on. Yhden päivän vapaat ei oo mistään kotoisin. Sä oot varttii yli yhdeksään iltaan töissä ja tuut seuraavana aamuna seittemään töihi. Sit sä oot kolme yötä ja sit sul on yks vapaa. Sit tuut nukkumispäivän jälkee aamuks töihin ja tämmöne vanha ja raihnane ihmene ni ei o kivaa.”*

*”Noh, totta kai se kuormittaa... Ja siis puolin ja toisin et jos koton on vähän nukkunu ni et tietenkää jaks tähän antaa sata prosenttia ja sit tota toisippäi et jos tääl o ollu kovinki rankka päivä ni sit koton on huono äiti.”*

*”No en mä tiedä ku on tän ikänen ni ei oo pienii lapsii, ei se kuormita yhtää.”*

*”No onha se ny tiätysti sillai ain, ku mä oon viikonloput töis ja muut on vapaal, ni kyl se sit sillai.”*

## **7.7 Juhlistaminen**

Haastateltavien mukaan kohdeyrityksessä juhlistetaan syntymäpäiviä, juhlapyyhiä sekä eläkkeelle lähtöjä. Päivittäisiä ja arkisia pieniä juhlistamisia ei siis ole ollenkaan.

*”Syntymäpäiviä, pyöreitä, eläke, mitä meil ny täsä o ollu, parit kolmet kuuskymppiset. Meil ei oo varmaa muit ollu täsä vielä. Merkkipäiviä tämmösiä. Onhan meil sit tiätysti tämmöset juhlapyhät joulut, pääsiäiset ja juhannukset.”*

*”Ei ei oikeestaan ei mitään. Tai mä ainaki koen sen niin, ettei niin ku mitään.”*

## 7.8 Jakaminen

Lähes kaikki haastateltavat kokivat esimiesten päätöksenteon olevan pääosin reilua. Muutama haastateltavista koki työntekijöiden välillä olevan jonkinlainen arvojärjestys. Haastateltavat toivoivat rohkeampaa päätöksen tekoa esimiehiltä. Useampi haastateltava koki, että päätöksiä jaetaan muun henkilökunnan tehtäväksi, koska pääesimies on niin paljon poissa.

Ylemmältä johdolta tulevat päätökset koettiin haasteellisiksi. Haastateltavien mukaan johto ei pysty aina pitämään lupauksiaan ja työntekoa rasittaa muun muassa säästöistä johtuva sijaiskielto. Tämän takia työntekijät joutuvat tekemään pidempiä työpäiviä, jolloin työstä palautuminen jää vähemmälle.

*”Nyt, ku ollaan vuosi tässä oltu, ni aika hyvin on löytyny niin ku ne uomat. Esimiestilanne nyt yhä edelleen on semmonen, ku se on edelleen auki. Et miten se tulee jatkossa, tai me ei ainakaan tiedetä et miten se niin ku. Työntekijöille ei oo tuotu tietoa et miten se tästä sit niin ku jatkuu ja mihin asti. Just ehkä kaipaisin niin ku heiltä enemmän keskinäistä, jotenkin et vetäisivät samoja linjoja tai. Et se on hankala, ku kysyy toiselta ja siltä saa jonku vastauksen ja joku toine on kysyny sit toiselta esimieheltä ja vastaus voi olla ihan eri. Et vähän se on niin ku haasteena.”*

*”Ei oo oikeestaan kauheen reiluu et kyl ne vähä kattoo. Työntekijät on vähä niin ku arvojärjestykses.”*

*”Ehkä nää ku sijaisii ei sais ottaa ni se vähä rassaa. Jos on kauheesti sairaana porukkaa ni sit joudutaa venuttaa päivää ni se on vähä semmone päätös. Et kyl mäki sen ymmärrän, mut sit tulee vaa lisää sairaslomii ku vedetää pienellä resurssissa et se o semmone oravanpyörä. Ehkä sitä sitä vois miettii sitte.”*

*”Joo, mun mielest on ihan reiluu ja mun mielest meil on reilut esimiehet sit ku ne on paikalla, eikä he laatikoi ketään. Siinä mä olen niinko itteni kans sillai sujut että he on niinko, sanotaan, esimerkillisiä siinä sillon ku he on paikalla ni.”*

Suurin osa haastateltavista koki, ettei kohdeyrityksen työkuulttuurissa huomioida juuri mitään suorituksia. Työyhteisössä oletetaan, että kaikki sujuu tasaisesti ja hyvin. Osa oli

sitä mieltä, että jos hyviä suorituksia aletaan huomioida paremmin, työntekijöiden välille syntyy kateutta. Osa puolestaan koki, että olisi ihan hyvä, jos välillä sanottaisiin ääneen, kun joku on suoriutunut työstään hyvin.

*”En mää tiä. Varmaa enemmänki oletetaa et kaikki menee. Et se o ehkä vähän niinku menee siihe helposti, et jos joku menee huonosti, ni siit sit herkemmi sanotaa tai laitetaa johonki infovihkoo, mut et vähemmän sitte niin ku niit hyvii asioit äänee. Varmaan kyl ajattelee moni, et sil meni hienosti, mut ei tuu sanottuu puolin ja toisin ihan, koskee minua itseänikin. Pitäis enemmän varmaa kehuu.”*

*”Ei, ei mun mielest ainakaa. Ei tääl oikeen oo semmosia. Ei tääl oikee mitää semmost juttua mitä voi juhlii. Jos huomioidaan ni sit rupee muut kadehtii.”*

*”Kyl ain joskus tulee jottai mainintaa niistä, mut ei niit kauheesti julisteta sillai et. Ei osaa vaatii ku on tottunu tähän näi.”*

## 8 YHTEENVETO KOHDEYRITYKSEN TYÖKULTTUURIN HAASTEISTA

Kohdeyrityksessä, kuten monessa muussakin työkuultuurissa ilmeni kaikkien osa-alueiden kohdalla enemmän tai vähemmän kehityskohtia. Erityisiksi kehityskohtiksi valikoitui ne osa-alueet, jotka tulivat useimmin esille haastatteluissa ja jotka työntekijät itse kokivat työkuultuurin eniten huomiota vaativina kehityskohtina.

Kohdeyrityksen tämän hetkinen esimiestilanne ja kahden esimiehen taktiikka tuli haastatteluissa ehdottomasti eniten esille. Jokainen haastateltava mainitsi jossain kohtaa haastattelua esimiestilanteen tuovan haasteita työkuultuuriin.

Erityisesti varsinaisen esimiehen puutteellinen läsnäolo koettiin haastavaksi. Se, että kohdeyrityksen varsinainen esimies tekee puolitettua tuntimäärää eikä ole paikalla kuin osan viikosta, aiheuttaa sen, että esimies ei tiedä, mitä työpaikalla tapahtuu, viestintä vaikeutuu, päätöksenteko on haasteellista, eivätkä kaikki työntekijät välttämättä näe esimiestään moneen päivään. Myös kahden esimiehen taktiikka koettiin haasteelliseksi, koska kahdella esimiehellä on eriävät mielipiteet ja näkemykset eri asioista, joka vaikeuttaa päätöksentekoa ja toimintaohjeiden antamista.

Kohdeyrityksen tämän hetkinen esimiestilanne aiheuttaa haasteita moniin työkuultuurin osa-alueisiin – viestintään, kuunteluun, kehittämiseen ja jakamiseen.

Toinen iso haaste, joka ilmeni tutkimustuloksista oli työyhteisön viestintäkanavat ja tiedonkulku. Kohdeyrityksessä on käytössä useampi viestintäkanava, joihin raportoidaan eri asioita, ja joita jokaisen työntekijän pitää seurata ja lukea. Useampi haastateltava kuitenkin sanoi, että kiireen takia kaikkia viestintäkanavia ei välttämättä ehdi aina lukea läpi työvuoron aikana. Epävarmuutta aiheutti myös se, että viestintäkanaviin ei ole välttämättä kirjattu kaikkea, mitä pitäisi kirjata.

Myös vuorovaihdot aiheuttavat haasteita viestinnässä. Iltavuoroon tulija ei välttämättä kohtaa aamuvuorossa ollutta, joten päivän tapahtumia ei ehditä jakamaan työntekijöiden välillä ennen vuorovaihtoa.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Toimivassa työkuulttuurissa ihmiset kokevat, että heitä arvostetaan ja että heistä välitetään. He saavat toteuttaa itseään ja intohimoaan, sekä kokea onnistumisen tunteita ja heillä on mahdollisuuksia saavuttaa tavoittelemiaan asioita. Toimiva työkuulttuuri on monen tekijän summa ja siihen liittyvät niin organisaation ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät: yrityksen johto, työntekijät sekä asiakkaat ja muut sidosryhmät.

Johtajalla on mahdollisuus ja velvollisuus päättää työkuulttuurin kehityksen suunnasta. Kuuntelu- ja vuorovaikutustaidot ovat johtajalle elintärkeitä, koska niiden avulla hän pystyy selvittämään miten työntekijät voivat, mitä he toivovat ja miten he kokevat työpaikkansa nykytilan. Johtaminen on palveluammatti ja johtajan tärkein tehtävä on tehdä itsensä ”tarpeettomaksi”.

Työntekijät luovat yrityksen työkuulttuurin. Siksi heille tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Työntekijöillä tulee olla turvallinen olo organisaatiossa, jotta he tuntevat olonsa tärkeiksi ja merkityksellisiksi työyhteisön jäseniksi. Silloin heillä on riittävästi rohkeutta ja halu ylittää sekä itsensä ja organisaation odotukset. Työkuulttuurin kehittäminen vaatii organisaatiolta ja johtajalta rohkeutta, koska muutos voi usein olla jopa pelottavaa. On kuitenkin tosiasia, että ilman muutosta asiat eivät kehity. Yrityksen kannattaa miettiä tavoitteitaan ja tilaa mihin haluaa päästä ja tehdä muutosstrategia sen pohjalta.

Asiakkaat ja muut sidosryhmät heijastavat organisaation työkuulttuurin tilaa. Jos työkuulttuuri toimii hyvin, se heijastuu positiivisesti asiakkaille asti. Jos taas työkuulttuuri ja sen kehittäminen on huonolla mallilla, työntekijöiden lisäksi myös asiakkaat ja muut sidosryhmät kärsivät negatiivisen tilanteen takia. Yrityksen selviytymisen kannalta on tärkeää panostaa työntekijöihin ja työkuulttuuriin, koska työelämä tulee muuttumaan joka tapauksessa. Suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, työ tulee monella alalla muuttumaan digitalisaation ja tekniikan kehittymisen myötä ja asiantuntijuutta arvostetaan entistä enemmän. Nykypäivänä ihmiset haluavat kokea työnsä miellyttävänä ja työpaikkaa vaihdetaan myös useammin, joten hyvistä työntekijöistä kannattaa pitää kiinni – erityisesti hyvän työkuulttuurin avulla.



Kohdeyrityksen tapauksessa kehittäisin tutkimuksessa esiin tulleita kahta isointa työ-kulttuurin haastetta - esimiestilannetta ja viestintää. Kohdeyrityksen tavoitteena on saada työ-kulttuurista ja toimintatavoista yhtenäisemmät ja se vaatii toimenpiteitä erityisesti johtamisessa. Kohdeyrityksen kannattaa joko siirtyä yhden täysipäiväisen esimiehen taktiikkaan tai kehittää toimivia työkaluja ja -tapoja tämän hetkiseen kahden esimiehen tilanteeseen.

Toimivia työkaluja voisi olla esimerkiksi esimiesten välisten viestintäkanavien kehittäminen, jotta molemmat esimiehet pysyvät ajan tasalla toistensa tekemistä päätöksistä. Kahden esimiehen välinen keskustelu on tärkeää, jotta molemmat tietävät, mitä työ-paikalla on tapahtunut toisen poissa ollessa. Myös jonkinlainen strategia- ja tavoitekeskus-telu voisi olla hyvä käydä esimiesten kesken, jotta he molemmat tekisivät johdonmukai-sesti päätöksiä ja heillä olisi yhtenäiset tavoitteet sekä toimintatavat tavoitteiden saavut-tamiseksi. Tämä edellyttää myös esimiesten keskinäisen luottamuksen kehittämistä. Työvuoroja voisi myös tarkastella resurssien mukaan, jotta ainakin toinen esimies olisi päivittäin töissä paikalla.

Viestinnän kohdalla voisi esimerkiksi kehittää ja mahdollisuuksien mukaan karsia yli-määräisiä tietolähteitä. Tietosuojalaki saattaa tässä asiassa aiheuttaa haasteita, mutta olisiko olemassa kuitenkin jotain keinoja asian ratkaisemiseksi? Yksi kanava helpottaisi sekä ajanhallintaa, että tiedonkulkua. Olennaista olisi myös laatia jonkinlaiset pelisään-nöt työyhteisön viestintään – mitä kirjataan ja koska kirjataan. Pystyisikö myös kasvo-tusten keskustelemista kehittämään? Haastateltavien mukaan työntekijän ja esimiehen välisiä juttelutuokioita on todella vähän tai ei ollenkaan. Työntekijöiden ja esimiesten välinen keskustelu ja kanssakäyminen on kuitenkin erittäin olennaista muun muassa kuuntelun, viestinnän sekä kehittymisen kannalta.

Opinnäytetyöprosessi on ollut haastava, mutta innostava ja positiivinen kokemus. On-nistuimme toimeksiantajan kanssa yhdistämään sekä heidän tämän hetkiset kehittämis-tarpeensa, että oman kiinnostuksen kohteeni. Oli mielenkiintoista tehdä tutkimus alalle, joka on itselleni täysin vieras. Pystyin kuitenkin mielestäni onnistuneesti yhdistämään liiketoiminta-alalla käytettyjä periaatteita ja sosiaali- ja terveysalaan, koska johtaminen on lopulta ihmisten johtamista alasta riippumatta. Opinnäytetyön tutkimusosa oli ehdot-tomasti mielenkiintoisin ja innostavin osuus tehdä. Tavoitteenani on päästä tekemään samankaltaista tutkimus- ja kehitystyötä tulevaisuudessakin.

Opinnäytetyön aihe antoi itselleni paljon työkaluja työelämää varten ja joita tulen varmasti hyödyntämään tulevaisuudessa johtaja- ja esimiestöissä. Työkulttuuri ja sen merkitys on opinnäytetyöprosessin myötä avautunut minulle uudella tavalla.

Kun mietin, mitä olisin voinut tehdä toisin tässä projektissa, olisin aikatauluttanut opinnäytetyöprosessin eri tavalla. Haasteita aiheutti muun muassa aiheen rajaaminen, kesä ja kesäloimat sekä ison organisaation byrokratia. Opinnäytetyösuunnitelman kirjoittamiseen ja toimeksiantajan hyväksyvän vastauksen saamiseen meni enemmän aikaa kuin olin suunnitellut. Sain kuitenkin opinnäytetyön valmiiksi sovitussa aikataulussa.

Jatkotoimenpiteenä voisi paneutua syvemmin kohdeyrityksen haasteiden ratkaisemiseen ja työkulttuuria voisi kehittää esimerkiksi koko työyhteisön yhteisten työpajojen kautta. Työpajoissa voisi käsitellä ja tarkastella tutkimustuloksia koko työyhteisön kanssa, jotta jokainen työkulttuuriin vaikuttava jäsen saadaan mukaan kehittämistyöön, sillä he oman työkulttuurinsa lopulta luovat.

## LÄHTEET

Great Place To Work. Millainen on hyvä työpaikka. Luettu 12.9.2016.

<http://www.greatplacetowork.fi/toimintatapamme/millainen-on-hyvae-tyoeipaikka>

Heino, A. 2016. Euroopan paras työpaikka: tamperelainen Vincit. Yle uutiset. Luettu 3.10.2016. <http://yle.fi/uutiset/3-8965313>

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Helsinki: WSOYpro Oy.

Hämäläinen, K. 2016. Vincit pörssiin että heilahtaa. Taloustaito. Luettu 3.10.2016. <https://www.taloustaito.fi/Sijoitukset/Karon-porssiviikko/vincit-porssiin-etta-heilahtaa/>

Kuitunen, M. 2016. Kun jokainen johtaa itseään. Seminaari. Työhyvinvointimessut 13.9.2016. Tampereen messukeskus. Tampere.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää – kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lehtinen, E. 2014. Työyhteisön toiminnan kolme muskettisoturia: avoimuus, luottamus ja työhön sitoutuminen. Hämeen Sanomat. Luettu 1.9.2016. <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2014/02/17/tyoyhteison-toiminnan-kolme-muskettisoturia-avoimuus-luottamus-ja-tyohon-sitoutuminen/>

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Elektroninen aineisto. Tampere 2010: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & kirjoittajat.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Helsinki: Otava Oy.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (toim) 2016. Työhyvinvointi paremmaksi - Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi työpaikoilla. Työterveyslaitos. Elektroninen aineisto. Helsinki: Työterveyslaitos.

Rissanen, V. 2015. Esimiehistä luopunut suomalaisyritys kerää palkintoja. Helsingin Sanomat. Luettu 3.10.2016 <http://www.hs.fi/ura/a1305926536068>

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.

Sinek, S. 2013. Leaders eat Last. New York: Portfolio Penguin.

Sundvik, L., Latva-Kiskola, E., Arjanne, T., Lahtinen, M., Virtapuro, M., Laine, P-M., Suominen, J. & Pasola, H. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Teemahaastattelulomake**

#### **Pohjakysymykset**

- Kuinka pitkään olet työskennellyt tekunkorven ryhmäasunnoissa?
- Oletko ollut jossain muussa Satakunnan sairaanhoitopiirin yksikössä tätä ennen? Missä?

#### **Innostaminen**

- Millaiset asiat motivoivat sinua työssä?
- Koetko, että pääset toteuttamaan intohimoasi tässä työssä?

#### **Viestintä**

- Millaista on sinun mielestäsi yleisesti ottaen toimiva viestintä työyhteisössä?
- Miten tiedonkulku toimii mielestäsi työntekijöiden ja esimiesten sekä johdon välillä tässä työyhteisössä?

#### **Kuuntelu**

- Onko teillä kahdenkeskisiä juttelutuokioita esimiehen kanssa?
- Koetko saavasi äänesi kuuluviin työpaikalla?
- Onko sinulla mahdollisuus kehittää omaa työtäsi (esimerkiksi vaikuttaa toimintatapoihin, ideoida)?

#### **Kiittäminen**

- Koetko saavasi riittävästi kiitosta työstäsi?
- Koetko, että sinua arvostetaan?
- Koetko usein onnistumisen tunnetta?

#### **Kehittyminen**

- Millä tavoin saat palautetta työstäsi?
- Koetko, että saat riittävästi tukea ja mahdollisuuksia kehittymiseen?

#### **Välittäminen**

- Millaisia etuuksia teillä on työhyvinvoinnin parantamiseen?
- Koetko ne toimiviksi? Miksi/Miksi et?
- Onko työ- ja yksityiselämäsi keskenään tasapainossa?

#### **Juhlistaminen**

- Millaisia asioita teillä juhlistetaan työpaikalla?

#### **Jakaminen**

- Onko johdon päätöksenteossa mielestäsi reilu meininki?
- Huomioidaanko työpaikalla hyvät suoritukset? Miten?

## Liite 2. Tutkimustiedote

### Tiedote tutkimuksesta

Hei!

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa yrittäjyyttä ja tiimijohtamista ja teen tutkimusta johtajan merkityksestä työyhteisön sisäiseen luottamukseen ja sen vaikutusta työyhteisön toimintaan. Tarkoituksena on selvittää työyhteisönne tämän hetkistä tilannetta – onnistumisia, haasteita sekä henkilökohtaisia kokemuksia. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työyhteisöä ja sen toimintaa Tekunkorven ryhmäasunnoissa.

Opinnäytetyötä varten tulen haastattelemaan 7 työntekijää. Haastattelu suoritetaan yksilöhaastatteluna työaikana ja haastattelun kesto on 30-45 minuuttia. Haastattelut tehdään anonymisti eli haastateltavaa ja haastattelumuistiinpanoja ei pysty yhdistämään toisiinsa. Haastattelumuistiinpanot hävitetään, kun ne on käsitelty opinnäytetyötä varten. Kerտomanne asiat ovat luottamuksellisia ja olen niistä vaitiolovelvollinen.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Halutessanne voitte keskeyttää haastattelun missä vaiheessa tahansa.

Kirjaan raportin tuloksista opinnäytetyöhön ja valmis opinnäytetyö on luettavissa Thesis-sivustolla.

Effiina Jalonen  
Tampereen ammattikorkeakoulu  
effiina.jalonen@biz.tamk.fi

## Liite 3. Suostumuslomake

## SUOSTUMUSLOMAKE

Suostun haastatteluun, jossa selvitetään Satakunnan sairaanhoitopiirin Tekunkorven ryhmäasuntojen työntekijöiden kokemuksia kyseisestä työyhteisöstä. Olen tietoinen opinnäytetyöstä, sen tarkoituksesta ja tavoitteista.

-----  
Haastateltavan allekirjoitus

Päiväys

Jos sinulle tulee jotain kysyttävää koskien opinnäytetyötä ja sen toteutusta, vastaan mielelläni.

Effina Jalonen

Tampereen ammattikorkeakoulu

[effina.jalonen@biz.tamk.fi](mailto:effina.jalonen@biz.tamk.fi)